

DESARROLLO DE IMAGEN DE MARCA Y MARKETING COMUNITARIO



FEDERATION
OF CANADIAN
MUNICIPALITIES

FÉDÉRATION
CANADIENNE DES
MUNICIPALITÉS

Módulo y herramientas de aprendizaje para
los profesionales del desarrollo económico local

CRÉDITOS

Concepto:	Pascal Lavoie, Tom Monastyrski y Renée Giroux
Gestión de proyecto:	Mélanie Amyotte y Pascal Lavoie
Investigación y Redacción:	Sue Cass, <u>OneWorld Inc.</u>
Diseño:	Nicole Vallée, <u>Domino Creative</u>
Revisiones:	Stewart Dudley, <u>Stiff</u>
Fecha:	Marzo 2015

Información adicional: international@fcm.ca

PREFACIO

El cambio económico global, la acelerada urbanización del mundo en vías de desarrollo y la creciente inestabilidad son realidades definitorias del siglo 21. Las mismas colocan a las ciudades y los gobiernos locales en posiciones cruciales como facilitadores e impulsores del crecimiento económico, la prosperidad y la reducción de la pobreza. Sin embargo, los gobiernos locales enfrentan desafíos y necesitan apoyo para desarrollar su capacidad de asumir un papel estratégico y activo en el desarrollo económico local (DEL).

Desde el 2010, la Federación de municipalidades canadienses-internacional (FCMI por sus siglas en inglés) ha desarrollado diversos programas para apoyar la creación de capacidades con respecto al DEL, en más de 20 países. En colaboración con municipalidades miembros, asociados internacionales y expertos en el DEL, hemos brindado capacitación y desarrollado herramientas prácticas y recursos, para ofrecer a los líderes locales, el personal municipal y las partes interesadas de las comunidades, parte del conocimiento que necesitan.

Este módulo y herramientas de aprendizaje de DEL, se centra en el tema del desarrollo de una imagen de marca y marketing comunitario: una parte importante de cualquier estrategia de DEL. El currículo destaca la metodología y los procesos necesarios para identificar, articular e introducir una marca comunitaria. El mismo se desarrolló en colaboración con socios internacionales y se basa en mejores prácticas y experiencias reales de comunidades canadienses y de otros lugares del mundo; ya se impartió y se puso en práctica en numerosas ciudades asociadas.

Este módulo y herramientas de aprendizaje brindan una experiencia de aprendizaje autodidacta, utilizando presentaciones en PowerPoint, casos de estudio internacionales y canadienses, tomas de video y otros recursos. Le recomendamos que revise el contenido a su propio paso, utilizando todos aquellos elementos que se apliquen a sus necesidades. Tenga en cuenta que el desarrollo de imagen de marca y marketing comunitario, es sólo una parte de una estrategia abarcadora para el DEL y, como tal, se debe enraizar profundamente en dicha estrategia.

Este módulo y herramientas de aprendizaje para el DEL evolucionarán en la misma medida que nuestros recursos aumenten. Si en su comunidad existe un estudio de caso o mejores prácticas, por favor envíelo a fcminternational@fcm.ca.

Para acceder a los diferentes recursos de FCM Internacional sobre el desarrollo económico local, sírvase a consultar: <http://www.fcm.ca/home/programs/international/resources/local-economic-development.htm> (en inglés y francés)

DEFINICIÓN DE DEL

En marzo de 2011, quinientos representantes de gobiernos locales, sus ministerios y asociaciones, organizaciones no gubernamentales, instituciones académicas y de investigación, socios para el desarrollo y el sector privado de 51 países, se reunieron en Cardiff, Wales, para la sexta conferencia bienal del Foro de las Administraciones Locales del Commonwealth. Estas partes interesadas unieron sus voces para destacar el importante papel que desempeñan los gobiernos locales a la hora de fomentar la prosperidad económica.

En el Consenso de Cardiff, los participantes definieron el **DEL como: “un proceso que une a diferentes socios en un área local para trabajar de conjunto y aprovechar los recursos locales en aras del crecimiento económico sostenible”**. El Consenso afirma que no existe un modelo único para lograr el DEL; todo depende, en gran medida, de las realidades, objetivos y recursos locales. No obstante, existen varias etapas de desarrollo, estrategias y procesos que los gobiernos locales y sus socios deben considerar a la hora de diseñar y poner en práctica un enfoque integral para el DEL.

AGRADECIMIENTOS

La Federación de municipalidades canadienses (FCM por sus siglas en inglés) agradece inmensamente al Ministerio de Relaciones Exteriores y Comercio Internacional de Canadá (DFATD por sus siglas en inglés), cuyas contribuciones financieras mediante los programas de Desarrollo económico local municipal (MPED por sus siglas en inglés) de FCM International, mediante sus Asociados municipales para el desarrollo económico local municipal (MLED por sus siglas en inglés) y mediante el Programa de Desarrollo Económico Local Caribeño (CARILED por sus siglas en inglés) han hecho posible la producción de este módulo y herramientas de aprendizaje.

El desarrollo de este recurso ha sido un proceso reiterativo y colaborativo. Una gran parte del contenido ha evolucionado como resultado de las contribuciones de varias municipalidades canadienses, asociados internacionales para el desarrollo y expertos individuales que han compartido su aprendizaje, sus ideas, su experiencia y ejemplos de buenas prácticas sobre el desarrollo de la imagen de marca y el marketing comunitario.

FCMI extiende su agradecimiento por el apoyo en el desarrollo de esta guía a las siguientes partes:

Sue Cass, asociada de One World Inc — redactora principal de este módulo de aprendizaje

Kadie Ward, Fundadora de Build Strong Cities Corp — consejera estratégica sobre desarrollo de imagen de marca y marketing comunitario

FCMI también quisiera agradecer a las siguientes personas que revisaron la guía en sus versiones iniciales y proporcionaron recursos adicionales para el aprendizaje

Suzanne McCrimmon, Experta en DEL, Pueblo de Wolfville (Nueva Escocia)

George Edward (Ted) Treller, Lochaven Management Consultants Ltd.

Kerri King, Gerente de turismo, Municipalidad Regional de Durham (Ontario)

Michael R. Marini, Coordinador de marketing, Ciudad de Hamilton (Ontario)

TABLA DE CONTENIDOS

1.0	DESARROLLO DE IMAGEN DE MARCA Y MARKETING COMUNITARIO: UNA HERRAMIENTA PARA EL DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL	6
2.0	ESTÁ LISTA SU COMUNIDAD PARA ENROLARSE EN UN PROCESO DE DESARROLLO DE IMAGEN DE MARCA Y MARKETING?	7
3.0	GUÍA POR PASOS PARA EL DESARROLLO DE IMAGEN DE MARCA Y MARKETING COMUNITARIO	12
4.0	ESTABLECER SU GRUPO DE LIDERAZGO	13
5.0	COMIENZO	15
6.0	INVESTIGACIÓN Y ANÁLISIS DE MERCADO	17
7.0	CREAR UNA IDENTIDAD DE IMAGEN DE MARCA.....	20
8.0	DEFINICIÓN DE SU ESTRATEGIA Y DEL PLAN DE MARKETING	24
9.0	IMPLEMENTACIÓN DE MARKETING Y PUESTA EN PRÁCTICA DE LA CAMPAÑA.....	26
10.0	MEDIR EL ÉXITO.....	29
11.0	CONCLUSIONES.....	30
12.0	OTROS RECURSOS DE APRENDIZAJE	31

1. DESARROLLO DE IMAGEN DE MARCA Y MARKETING COMUNITARIO: UNA HERRAMIENTA PARA EL DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL

El éxito del desarrollo económico local (DEL) comienza con una visión común acerca del futuro de su comunidad, y con un plan estratégico sólido para hacer realidad esa visión. Definir la identidad de su comunidad y su marca única, así como promover la identidad de esa marca a los inversionistas y a otros, es un componente esencial de una estrategia para el DEL.

El desarrollo de una imagen de marca y marketing comunitario va más allá de un logo convincente, un buen discurso de venta promocional, un nuevo sitio web y materiales de comunicación. Es un proceso sinérgico de establecimiento de compromisos y colaboraciones. El resultado final es el desarrollo de un amplio sentido de pertenencia con respecto a la identidad de la marca dentro de su propia comunidad. Las principales partes interesadas tienen que estar comprometidas con apoyar esa identidad y poner en práctica los diversos elementos de su plan de DEL. Un ejercicio bien ejecutado de desarrollo de imagen de marca y marketing comunitario puede ser un proceso vital y de empoderamiento de democratización local, ciudadanía y participación activas.

Piense en la imagen de marca de su comunidad desde el punto de vista de sus dimensiones “internas” y “externas”. El punto de vista interno representa el compromiso cívico y el orgullo que puede surgir de los valores y la identidad compartidos. Los esfuerzos de los líderes comunitarios para fortalecer o definir la imagen de marca de su comunidad pueden llevar a un compromiso ciudadano más profundo y a una mayor movilización de actores socioeconómicos. Desde el punto de vista externo, la imagen de marca de su comunidad se refiere a cómo es percibida la comunidad. Esta percepción puede variar según lo que usted comunique y la manera en que comunique lo que su comunidad tiene que ofrecer. Como tal, su imagen de marca puede ser una herramienta poderosa para atraer inversiones, compañías y turismo.

En las secciones siguientes, le presentaremos las etapas y pasos de una estrategia para el DEL basada en el desarrollo de imagen de marca y marketing comunitario. Aquí se incluyen numerosos ejemplos de buenas prácticas, así como referencias y recursos útiles.

2. ¿ESTÁ LISTA SU COMUNIDAD PARA ENROLARSE EN UN PROCESO DE DESARROLLO DE IMAGEN DE MARCA Y MARKETING?

2.1 BENEFICIOS DEL DESARROLLO DE IMAGEN DE MARCA Y MARKETING COMUNITARIO

Los beneficios de un proceso de desarrollo de imagen de marca y marketing para mejorar los esfuerzos de DEL y las ventajas competitivas de su comunidad incluyen:

- Colocar a su comunidad en el mapa nacional, regional y global
- Aumentar el sentido de identidad local, bienestar y orgullo
- Atraer a nuevas empresas, industrias, inversiones y eventos de perfil elevado
- Atraer a nuevos pobladores y una diversidad de habilidades y talentos
- Aumentar el turismo
- Desarrollar y mantener un sentido de identidad y un mensaje comunitario claro y consistente para el mundo exterior
- Apoyar los esfuerzos de desarrollo local coherentes, en general, en la medida que los sectores físico, social, económico y cultural se agrupan para hacer realidad la promesa de su marca comunitaria

Cada comunidad enfrentará sus propios desafíos para llevar a cabo el proceso, a su vez, cada una puede también definir su fortaleza y potencial únicos, y aprender de las maneras innovadoras que otras ciudades y municipalidades han utilizado para lidiar con sus desafíos.

2.2 ALGUNAS DEFINICIONES

“Imagen de marca comunitaria” (o “Imagen de marca de lugar”, o “Imagen de marca de ciudad”):

Una imagen de marca comunitaria consiste en una visión y un mensaje claro y consistente que expresa lo que representa una comunidad, o sea, lo que la comunidad defiende y los valores en los que cree. Su imagen de marca es fundamental para sus esfuerzos de marketing y va dirigida directamente a las necesidades de destinatarios específicos.

“Marketing” es el proceso de crear, distribuir, promocionar y poner precio a ideas, bienes y servicios para satisfacer las relaciones de intercambio con los clientes, así como desarrollar y mantener relaciones favorables con las partes interesadas.

“Imagen de marca comunitaria” (o “Imagen de marca de lugar”, o “Imagen de marca de ciudad”):

El marketing comunitario eficaz, presenta los valores relevantes y únicos que su comunidad puede ofrecer a clientes y visitantes, y que la diferencian de otras comunidades colindantes, y de otros competidores en el mercado, en un sentido más amplio de la palabra. Su apoyo y ayuda garantiza que sus esfuerzos de DEL, en general, tengan una repercusión máxima.

2.3 ¿ESTÁ LISTA SU COMUNIDAD?

Antes de comenzar a desarrollar una estrategia de desarrollo de imagen de marca y marketing comunitario, hay varias preguntas importantes que usted debe tener en cuenta. Estas preguntas se relacionan con algunos de los desafíos principales que pueden aparecer en el camino:

¿Existe en el nivel superior del gobierno local, un *liderazgo firme y apoyo político* para guiar, monitorear, y adicionar energía a un proceso de desarrollo de imagen de marca y marketing comunitario? Está dispuesto ese liderazgo a *integrar la imagen de marca* dentro de su estrategia general de planificación y operaciones?

La simple creación de un nuevo lema o logotipo no va a desarrollar una nueva identidad comunitaria. El desarrollo de imagen de marca comunitaria llega al seno de los cambios en las percepciones del personal del gobierno local, los miembros del consejo, los ciudadanos, las organizaciones, las empresas y otros destinatarios públicos. El equipo ejecutivo de su gobierno local es clave a la hora de dirigir lo que TIENE QUE SER un ejercicio de suma colaboración y buena coordinación entre departamentos y entre sectores. Más allá de aprobar el proceso y el producto final, el equipo ejecutivo debe promover y creer en el valor de la imagen de marca, además de servir de ejemplo para el tipo de colaboración que la comunidad necesita.

¿Existe un compromiso por parte de los *líderes del gobierno local de compartir el liderazgo y el control* en el proceso de desarrollo de imagen de marca y marketing comunitario con un rango más amplio de partes interesadas e intereses? ¿Existe la capacidad y la voluntad de seguir *un verdadero enfoque de relación de socios* durante el diseño y la implementación

El ayuntamiento, por sí solo, no puede dar vida a una imagen de marca comunitaria ni llevar adelante el marketing que traerá nueva prosperidad a su comunidad. El éxito de un esfuerzo de desarrollo de imagen de marca y marketing comunitario, SOLAMENTE, se puede garantizar mediante la amplia participación de las partes interesadas y el sentido de pertenencia de la imagen de marca. Los líderes comunitarios necesitan ver el valor y los ingresos económicos potenciales que pueden resultar de unirse a este proceso, compartir la responsabilidad de la puesta en práctica del plan de marketing y crear asociaciones entre sectores que permitirán a su comunidad que la promesa de su imagen de marca se haga realidad.

Para convertirse en “defensores”, los líderes deben compartir el control y el liderazgo a la hora de definir las estrategias para dar vida a la marca. Los funcionarios del gobierno local deben instituir políticas y lineamientos basados en principios sólidos para el establecimiento de asociaciones entre las partes interesadas. Deben reconocer el valor sinérgico de crear y fortalecer relaciones de colaboración fundadas en la

confianza. Estas relaciones se formarán mediante procesos de compromiso, transparentes y significativos para informar las decisiones y las acciones tomadas, en cada etapa del desarrollo y puesta en práctica de la estrategia. El objetivo debe ser compartir la producción, la entrega y la responsabilidad de la estrategia de imagen de marca y marketing.

¿Existe un *compromiso de invertir* el tiempo, la energía y los recursos necesarios (humanos y financieros) para completar la estrategia?

El diseño y la puesta en práctica de una estrategia para el desarrollo de imagen de marca y marketing comunitario requieren de tiempo y recursos dedicados a ello. Se debe realizar un trabajo inicial importante para definir el ámbito del proyecto e identificar el rango de procesos, herramientas, tecnologías y experiencia que serán necesarios. Se debe identificar cualquier deficiencia en los recursos o el presupuesto del gobierno local, así como la manera de resolverlas. Tenga en cuenta que probablemente surjan nuevas oportunidades de cooperación financiera y recursos, siempre y cuando el liderazgo compartido y la colaboración se mantengan en el seno del ejercicio.

Existe la *apertura para la exploración de maneras innovadoras de trabajar*, incluyendo el máximo aprovechamiento de las nuevas tecnologías y toda la variedad de herramientas de comunicación y compromiso que están disponibles?

Los compromisos establecidos en persona son fundamentales para crear relaciones de confianza y sociedades de colaboración entre los gobiernos locales y las partes interesadas de la comunidad. Las interacciones personales ayudan a comunicar, promocionar y demostrar la promesa de su imagen de marca. Pero las nuevas tecnologías de comunicación y de redes pueden mejorar tremendamente los esfuerzos para llegar a los destinatarios dentro y más allá de su región inmediata. Su comunidad se beneficiará muchísimo con la apertura a la experimentación y a trabajar en nuevas maneras.

¿Existe un *compromiso con la puesta en práctica continua, oportuna y basada en la acción* en el tiempo?

Le processus de création et de promotion de l'image de marque doit être guidé par des jalons bien définis et s'accompagner d'un suivi et d'une évaluation efficaces des retombées. Dans l'ensemble, l'exercice doit constituer une réflexion continue sur l'adoption de mesures de suivi pratiques, calculées et opportunes ainsi que sur des règles claires en matière de reddition de comptes.

RECURSOS

Para una revisión de los principios rectores, refiérase a Eurocities [A Shared Vision on Community Branding in Europe](#), p. 9-10 (en inglés).

2.4 REVISIÓN DEL INVENTARIO

Esta sección brinda la oportunidad de reflexionar sobre las preguntas y cuestiones presentadas, y sobre si su comunidad está lista para comenzar un proceso de desarrollo de imagen de marca y marketing.

¿Cuáles serían algunos de los desafíos claves para realizar este proceso?

¿Cuáles son los medios y recursos existentes que se pueden utilizar, o los procesos iniciales que se pudieran llevar a cabo, para comenzar a solucionar estos desafíos?

¿Cuáles son algunos pasos iniciales que se pueden dar para mejorar la preparación?

HOJA DE EJERCICIOS

Puede resultar útil escribir algunas ideas iniciales sobre la preparación de su comunidad.

CONSIDERACIONES DE PREPARACIÓN	DESAFÍOS CLAVES, ACTUALES O POTENCIALES	MEDIOS/RECURSOS APROVECHABLES O PROCESOS QUE SE PUDIERAN REALIZAR	PASOS INICIALES PARA MEJORAR LA PREPARACIÓN
Apoyo político del nivel superior, visión y liderazgo estratégico			
Compromiso de compartir el liderazgo y tomar un enfoque verdadero de asociación			
Distribución del tiempo, la energía y los recursos en el proceso			
Apertura para la innovación y la experimentación			
Puesta en práctica y continuidad basada en la acción.			
¿Otras?			

Para llegar más profundo al nivel de preparación de su comunidad, comience con una sesión exploratoria para recopilar ideas sobre estas cuestiones y preguntas. Prepare un taller con la participación de líderes claves, representantes seleccionados del consejo de la ciudad y de varias oficinas municipales, junto con un grupo representativo de las partes interesadas externas que estén informadas. Este tipo de evento proporciona un punto de partida emocionante e informativo para un esfuerzo de desarrollo de imagen de marca y marketing comunitario, que sirva de apoyo a su programa de DEL.

3. GUÍA POR PASOS PARA EL DESARROLLO DE IMAGEN DE MARCA Y MARKETING COMUNITARIO

El desarrollo de su imagen de marca comunitaria y de una estrategia de marketing exitosa es tanto un proceso, como un producto. El proceso se trata de un compromiso activo con toda una variedad de partes interesadas, para explorar y arribar a una comprensión colectiva de la rica diversidad y atributos de su comunidad.

Resulta esencial un buen proceso de diseño e implementación. Si se realizan bien, los procesos para el desarrollo de la imagen de marca y estrategia de marketing comunitario, incluirán el compromiso de partes interesadas claves dentro de la comunidad, de informar, ejercer influencia y ganar un sentido de pertenencia de la identidad de imagen de marca, así como del plan para promocionarla.

“Para llegar a ser lo que eres, debes saber qué eres. Esto significa escuchar. Esto significa estudiar bien la historia. Esto significa descifrar el lenguaje de sus calles y los relatos que cuentan, responder a la voluntad colectiva en lugar de a los intereses especiales, y aprovechar las relaciones de sociedad para reforzar la pertenencia compartida. Esto significa realizar la dura labor de analizarse a sí mismo, de llegar a un consenso, de definir objetivos y de demostrar un compromiso mediante acciones significativas.”

Para desarrollar su imagen de marca y estrategia de marketing comunitario, existen varias etapas y dentro de cada una de ellas, una serie de pasos, que se deben tomar en consideración:

1. Establecer su grupo de liderazgo
2. Comenzar
3. Realizar la investigación y el análisis de mercado
4. Crear una identidad de imagen de marca
5. Definir la estrategia y el plan de marketing
6. Poner en práctica la estrategia, medir el progreso y completar el proceso

1 Doyan, Scott. *Defining the City: On Being and Becoming*. Guest editorial in Terrain.org; A Journal of the Built and Natural Environments, at <http://www.terrain.org/columns/28/guest.htm> (Doyan, Scott. Definir la ciudad: sobre ser y convertirse. Editorial, colaboración especial en Terrain.org, una publicación sobre el medio natural y el artificial) (en inglés)

4. ESTABLECER SU GRUPO DE LIDERAZGO

COMPETENCIAS CLAVES, FACTORES PARA EL ÉXITO, RECURSOS NECESARIOS

- Términos de referencia para el grupo de liderazgo y criterios claros para la membresía
- Diversidad de la membresía, o sea, representativa de la comunidad (género, etnicidad, afiliaciones) y capaz de trabajar conjuntamente en armonía
- Enrolamiento de factores influyentes claves
- Compromiso y tiempo dedicado de los miembros

POSIBLES DESAFÍOS

- Participación por razones equivocadas, por ejemplo, para trabajar en agendas políticas o personales contrarias
- Aseguramiento del tiempo y recursos suficientes, por ejemplo, para el reclutamiento y las reuniones

Sus esfuerzos para desarrollar la imagen de marca y marketing deberán recibir el impulso de un grupo sólido de liderazgo y gestión. En la mayoría de los casos, el grupo tendrá dos componentes: uno pequeño, estratégico y visionario que sería el “equipo líder para la imagen de marca” o “junta de consejo para la imagen de marca”, aliado a un “equipo operativo para el desarrollo de imagen de marca”. Es muy probable que el equipo para el desarrollo de imagen de marca esté compuesto, principalmente, o únicamente, por personal del gobierno local. De conjunto, estos equipos van a guiar y coordinar todo el proceso de desarrollo de imagen de marca y marketing, a la vez que garantizan una sincronía con las prioridades estratégicas generales de la comunidad.

Un primer paso importante es identificar y comprometer a las partes interesadas claves internas y de la comunidad, que se asociarán en el equipo de liderazgo. Los criterios importantes para determinar la representación incluyen:

- Diversidad de perspectivas
- Fuertes cualidades de liderazgo individuales
- Interés y compromiso genuinos en llevar el proceso hasta el final
- Habilidad de apoyar conexiones estratégicas entre los departamentos claves del gobierno local, así como entre el gobierno local y la comunidad

RECURSOS

Turismo en Durham (en inglés) es un buen ejemplo de los Términos de Referencia para un equipo de liderazgo dedicado al desarrollo de imagen de marca y marketing. En este caso, el equipo es responsable de un segmento estratégico del esfuerzo para el desarrollo económico local de Durham.

Este estudio de caso de la ciudad de Regina, la metodología de Saskatchewan para desarrollar y promover su imagen de marca de lugar, destaca la importancia de tener un fuerte equipo de liderazgo para guiar y comprometerse con un proceso innovador.

Dado el papel estratégico del grupo, debe existir una representación proveniente del consejo de la ciudad y del nivel superior de gerencia de los departamentos claves; por ejemplo, planificación, comunicación, turismo, desarrollo económico. Además, el liderazgo comunitario y regional debe estar representado, incluido el sector privado, otros niveles del gobierno, el estado e instituciones públicas y organizaciones basadas en la comunidad. Otro elemento importante debe ser también el equilibrio de género, la diversidad étnica donde sea relevante, y la representación generacional, por ejemplo de la juventud.

HOJA DE EJERCICIOS

resultar útil escribir algunas ideas iniciales sobre un posible grupo de liderazgo para el desarrollo de imagen de marca y marketing dentro de su contexto.

REPRESENTACIÓN IMPORTANTE DE LA GERENCIA INTERNA	REPRESENTACIÓN IMPORTANTE DE LAS PARTES INTERESADAS EXTERNAS	POSIBLE ESTRUCTURA OPERATIVA	OTRAS CONSIDERACIONES

5. COMIENZO

COMPETENCIAS CLAVES, FACTORES PARA EL ÉXITO, RECURSOS NECESARIOS

- Asegurar el compromiso y el tiempo de los miembros del equipo de liderazgo de imagen de marca
- Mantener el impulso mediante reuniones periódicas y programadas estratégicamente
- Identificar a defensores para mantener el impulso

POSIBLES DESAFÍOS

- Recursos insuficientes para brindar opinión de expertos externos, si fuera necesario
- Capacidad de los líderes sectoriales de trabajar en un equipo de colaboración

Cuando existe un grupo de liderazgo establecido, el objetivo pasa a ser el establecimiento de un compromiso de los miembros, el interés y el entusiasmo alrededor de la imagen de marca y la estrategia de marketing del proyecto. El grupo tendrá que llegar a un entendimiento común de lo que el proceso conlleva y de su importancia para la planificación general de la comunidad, en cuanto a desarrollo económico y revitalización. Como defensores de primera línea del desarrollo de imagen de marca y de marketing, el grupo debe tomar partido desde el principio, desarrollar el sentido de pertenencia y compartir la responsabilidad del proceso y sus resultados. Se trata de formar un equipo confiable, firme y colaborador!

Recuerde siempre que “el fracaso en la planificación, equivale a planificación para el fracaso”. Su grupo necesita desempeñar un papel fundamental de gestión en la planificación y puesta en práctica del proyecto. Los miembros supervisarán el proceso durante las diferentes etapas para asegurar que se han establecido objetivos, lineamientos y sistemas de monitoreo claros. Puede ser útil solicitar la ayuda de expertos externos desde la etapa inicial y, durante puntos estratégicos del proceso. Los profesionales externos pueden brindar capacitación sobre el desarrollo de una imagen de marca, ayudar a facilitar reuniones y actividades, y ayudar a aprovechar el conocimiento y la experiencia de otros que han llevado a cabo este proceso. En las secciones siguientes, delineamos las varias etapas para el desarrollo y la puesta en práctica de una estrategia para el desarrollo de imagen de marca y marketing comunitario.

RECURSOS

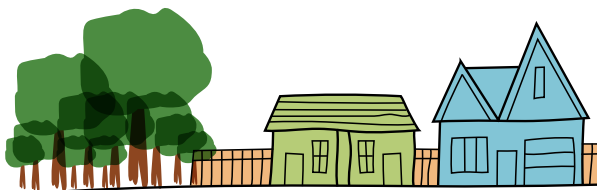
Si desea revisar el desarrollo de una imagen de marca comunitaria y cómo presentarlo a los líderes del gobierno local, véase el taller de Kadie Ward, [orden del día y presentación](#) (en inglés): “Desarrollo de una imagen de marca de ciudad para el Desarrollo Económico Local: Día 1”, celebrado en Bien Hoa, Vietnam en Noviembre de 2013.

En 2012, en el Foro de Desarrollo Económico Local de FCMI, Fortalecimiento del papel de los gobiernos locales en el DEL (Strengthening Local Governments’ Role in LED, en inglés), el alcalde Pat Fiacco presentó la historia inspiradora de Regina y algunos de los grandes resultados que se pueden obtener con el desarrollo de una sólida estrategia de imagen de marca y marketing comunitario. Este [video](#) de su presentación puede resultar útil para compartirlo durante las reuniones iniciales con su grupo de liderazgo, y en reuniones de seguimiento con otras partes interesadas.

BUENA PRÁCTICA

La ciudad socia de MLED, Krivyi Rih, de Ucrania, es una de las ciudades dónde los colaboradores del FCMI han trabajado. Andriy Nagornyi, Director de la Institución para el desarrollo de Kryvyi Rih, describió su proceso de desarrollo de imagen de marca en el boletín [LED Exchange](#) de FCMI.

En el proceso de desarrollar su imagen de marca y estrategia de marketing como Ciudad perdurable, los representantes municipales de Krivyi Rih establecieron se asociaron con un miembro de FCM, la ciudad de Regina, la cual compartió su experiencia Horizontes Infinitos, estrategia de desarrollo de una nueva imagen de marca y marketing. La sociedad entre las dos ciudades atrajo notablemente la atención de los medios de comunicación tanto en [Canadá](#) como en [Ucrania](#) (en inglés).



BUENA PRÁCTICA

El enfoque de FCMI de facilitar las asociaciones municipales y los intercambios de conocimiento ha añadido valor real en los años recientes. Por ejemplo, los servicios de capacitación y facilitación de expertos del desarrollo de una imagen de marca y marketing se ofrecen mediante los programas de DEL municipal (MLED por sus siglas en inglés), el DEL provincial (MPED por sus siglas en inglés) y el DEL para el Caribe (CARILED por sus siglas en inglés). Con frecuencia, estos han incluido la participación de representantes municipales, canadienses e internacionales, quienes han compartido sus lecciones aprendidas y su experiencia.

Kadie Ward, especialista en desarrollo de imagen de marca y marketing comunitario, preparó y presentó varios talleres de capacitación y ofreció servicios de consultoría a numerosos socios de FCM internacional. Para conocer más sobre Kadie y su trabajo, puede ver la [entrevista](#) concedida al boletín informativo *FCMI's LED Exchange* (Intercambio para el DEL).

Entre las secciones que siguen, aparecen varios vínculos a presentaciones en PowerPoint de talleres de capacitación, así como relatos, recursos y estudios de caso que ilustran buenas prácticas, que los miembros de FCM y sus socios internacionales han compartido.

Sus relatos, estudios de caso y recursos también son bienvenidos!

Contáctenos a fcminternational@fcm.ca

6. INVESTIGACIÓN Y ANÁLISIS DE MERCADO

COMPETENCIAS CLAVES, FACTORES PARA EL ÉXITO, RECURSOS NECESARIOS

- Capacidad de investigación y de análisis
- Profundidad de la investigación para evaluar lo que su comunidad realmente representa, y el potencial de inversión que puede ofrecer
- Compromiso sostenido de las partes interesadas claves de la comunidad

POSIBLES DESAFÍOS

- Limitaciones presupuestarias
- Líderes electos, partes interesadas y planificadores de la comunidad deseando resultados inmediatos

El desarrollo de un enfoque sistemático para la eficacia de la investigación y el análisis de mercado es una tarea inicial que resulta fundamental para el grupo de liderazgo. Esta etapa establece una base fundamental para el trabajo futuro y la toma de decisiones en la creación de una identidad de marca y su estrategia de marketing. Una buena investigación ofrece un contexto valioso, que incluye los diversos atributos de su comunidad, sus ciudadanos y públicos destinatarios.

Una investigación y análisis de mercado incluye los siguientes pasos:

- Examinar la imagen existente de la comunidad:** cada comunidad tiene cierta imagen o tiene alguna identidad de marca, ya sea si es algo reconocido de manera explícita o no. ¿Cuál es esa imagen? ¿Es una imagen que se puede utilizar como punto de partida positivo?
- Identificar y definir el problema u objetivo:** Una definición clara del problema, enunciada como una pregunta, puede servir de guía para el desarrollo de sus preguntas, objetivos y estrategia de investigación de mercado. He aquí un ejemplo de una definición de problema:

“Cómo puede nuestra comunidad superar una imagen que es anticuada y, hasta cierto punto negativa, para reposicionarnos como una inversión favorable y un destino para vivir?”

c. **Establecer los objetivos de desarrollo:** Estos objetivos deben enunciarse como preguntas que necesitan respuestas. Incluya el tipo de datos que necesitará y de dónde los conseguirá. Por ejemplo: *“Recopilar las percepciones de los ciudadanos de nuestra comunidad e identificar los elementos favorables que pudieran presentarse y aprovecharse mejor”*

d. **Diseño de la investigación:** Para alcanzar sus principales objetivos de investigación, el diseño de su investigación para el desarrollo de su imagen de marca y marketing comunitario debe abarcar las siguientes preguntas básicas:

¿Quién recopilará los datos?

¿Qué tipo de datos necesitamos?

¿Cuándo se recopilarán los datos?

¿Dónde se recopilarán o se guardarán los datos?

¿Cómo se recopilarán los datos, es decir, qué herramientas, técnicas y tecnologías se utilizarán?

Recuerde que su diseño debe responder a los objetivos de su investigación, pero también debe ser realista dado el tiempo, los datos, las fuentes y los recursos disponibles.

e. **Recopilación de datos:** En dependencia del diseño de su investigación, se pueden llevar a cabo diversos tipos de investigación de marketing, con la utilización de diferentes técnicas y herramientas para la recopilación de datos. Estos tipos incluyen:

- *Investigación cualitativa/exploratoria:* Con frecuencia, es un buen punto de partida para compilar ideas generales que pueden ayudar a estrechar el marco de sus objetivos de investigación; por ejemplo, con la utilización de preguntas exploratorias abiertas como *¿por qué ha decaído la inversión en nuestra comunidad?* Considere técnicas como entrevistas a informantes claves, grupos de debate y búsquedas en internet.
- *Investigación descriptiva/ cuantitativa:* Este tipo de investigación describe características cuantitativas de su comunidad. Responde a preguntas como: *¿Cuál es la cantidad de trabajadores especializados de la construcción en nuestra región?* Se pueden utilizar técnicas como la recopilación de datos estadísticos y encuestas cuantitativas.
- *Investigación de causa:* Esta investigación sirve para determinar el efecto de una variable sobre otra, o para establecer una correlación entre dos cosas; por ejemplo, qué le sucede a X cuando Y... La investigación de causa puede ayudar a desarrollar teorías o hipótesis mediante la utilización de técnicas como la esquematización causal y la codificación computarizada de datos.

RECURSOS

Para consultar una guía de estos pasos, véase la [presentación](#) del taller de Kadie Ward, “Desarrollo de una imagen de marca de ciudad para el Desarrollo Económico Local: Día 2”, celebrado en Bien Hoa, Vietnam en Noviembre de 2013 (en inglés).



La experiencia demuestra que la recopilación de datos demora entre el 25 y el 50 por ciento del total de cuatro a seis meses, o más, que usted invertirá en la investigación de mercado. Sin embargo, invertir este tiempo es de extrema importancia, no sólo para brindar información esencial para guiar el desarrollo de imagen de marca de su comunidad, sino también para comenzar a enrolar una serie de partes interesadas en el proceso.

- f. Análisis:** La información debe ser estudiada y analizada cuidadosamente después de recopilada. Esta etapa, en general, no es tan difícil como puede parecer. El análisis es, con frecuencia, un proceso continuo y repetitivo para el equipo de investigación, ya que los datos se recopilan, de manera que se documentan las cuestiones más destacadas y regulares, a la vez que se establece un equilibrio entre los datos cualitativos y cuantitativos.

La diversidad de los miembros dentro de su equipo de liderazgo de desarrollo de imagen de marca, es fundamental para mejorar la calidad de su análisis y servir de base para la comprensión profunda de la realidad de su comunidad.

Con esta información útil a mano, su comunidad está lista para pasar a la emocionante etapa de formar su identidad de imagen marca.

BUENA PRÁCTICA



Como parte de su investigación de mercado para el DEL, Golden, en Colombia Británica, Kicking Horse Country, llevo a cabo un análisis basado en la economía (en inglés) para comprender mejor las oportunidades únicas de diferenciar su imagen de marca y para identificar posibles destinatarios para las iniciativas de marketing.

7. CREAR UNA IDENTIDAD DE IMAGEN DE MARCA

COMPETENCIAS CLAVES, FACTORES PARA EL ÉXITO, RECURSOS NECESARIOS

- Compromiso amplio y genuino de las partes interesadas
- Estrategia y plan de compromiso bien diseñados, con la utilización de metodologías y herramientas apropiadas
- Habilidad de utilizar la investigación y el análisis de mercado para encontrar oportunidades únicas de establecer su identidad de marca comunitaria
- Distribución adecuada de los recursos
- Apertura al cambio y a ver su comunidad de manera diferente

POSIBLES DESAFÍOS

- Tener la capacidad de diseño y puesta en práctica de una variedad de estrategias para enlazar y extenderse a otros
- Formular una imagen de marca clara, concisa y sencilla
- Tener muchas aspiraciones, o sea, mantener una imagen de marca poco realista
- Permanecer comprometido con la imagen de marca e integrarla al desarrollo comunitario en general y a las iniciativas de DEL

Qué hace que su comunidad sea única? Qué puede ofrecerle a los posibles inversionistas, turistas y otros, que otras comunidades no pueden ofrecer? Qué enorgullece a sus ciudadanos del lugar que ellos llaman su hogar? Estas son algunas de las preguntas que una clara identidad de marca necesita responder.

Es importante reconocer que una imagen de marca comunitaria o de lugar es diferente a la marca de un producto. Un factor que diferencia estas dos ideas es el proceso que se sigue para definir las. El proceso de desarrollo de imagen de marca comunitaria es, con frecuencia, más complejo, dada la naturaleza y la extensión de la participación de las partes interesadas.



La formación de identidad de marca se desprende directamente de toda la investigación y análisis realizados en la etapa anterior dentro de su ejercicio de desarrollo de imagen de marca. Por lo general, una agencia de promoción o el Director de comunicaciones de la ciudad, estudia la investigación para determinar cómo se debe formar la imagen de marca. Se deben presentar varias muestras y el grupo de liderazgo tomará las decisiones, basadas en el análisis, en cuanto a la dirección a seguir.

Una imagen de marca comunitaria eficaz también se respalda, frecuentemente, con una declaración de posición, un mensaje convincente que expresa con claridad la promesa de su imagen de marca y la oferta clave de su comunidad, para posicionarla en el mercado. Por ejemplo, “*Edmonton brinda la mejor combinación en Canadá, entre una economía próspera y una vibrante calidad de vida*”, o la de Wolfville, Nueva Escocia: “*El lugar, la gente y las perspectivas que hacen florecer los negocios*”. Una vez que se defina un nicho de mercado para su comunidad, también se puede desarrollar un logotipo atractivo o un identificador visual, a otros mensajes de apoyo.

Una identidad de imagen de marca comunitaria firme es auténtica, realista, y resuena para los ciudadanos de su comunidad y para los destinatarios públicos externos. Su imagen de marca es un principio para la organización y debe ser parte de sus herramientas para la toma de decisiones. Su imagen de marca ayudará a encauzar el desarrollo de la estrategia de marketing de su comunidad, ya que brinda constancia en las ideas, mensajes y herramientas visuales utilizados para comunicar la identidad y las ventajas económicas que su comunidad ofrece.

Una estrategia, bien definida, de compromiso con las partes interesadas necesita ser el motor impulsor para el proceso de desarrollo de imagen de marca comunitaria. Por tanto, se debe reconocer que “el desarrollo de imagen de marca de un lugar requiere tiempo y debe incluir un enfoque de programa bien organizado y la aceptación, a largo plazo, de las partes interesadas públicas y privadas, así como las de la comunidad²”. Además, debe existir la voluntad política de encontrar los recursos para el proceso de manera adecuada.

La creación de su imagen de marca es la etapa donde el compromiso es fundamental para establecer asociaciones sólidas entre sectores, con diversas partes interesadas. Tiene que haber un liderazgo firme para apoyar el plan de compromiso. Utilice estrategias para solicitar gran variedad de opiniones y generar un diálogo real con todo el espectro de partes interesadas. Esto es esencial para su éxito. Las partes interesadas claves deberán tomar partido, de manera que se conviertan en los defensores de su imagen de marca comunitaria. Estos defensores harán mucho más que ayudar a definir la imagen de marca. También ayudarán a desarrollar una visión compartida y sentido de pertenencia colectivo alrededor de la imagen de marca, a generar entusiasmo por la misma y a promocionarla para garantizar el compromiso de otros.

RECURSOS

Para considerar las implicaciones del desarrollo creativo de una imagen de marca y ver cómo se puede iniciar un debate con su equipo de liderazgo, véase la [presentación](#) del taller de Kadie Ward “Desarrollo de una imagen de marca de ciudad para el Desarrollo Económico Local: Día 3”, celebrado en Bien Hoa, Vietnam, en Noviembre de 2013 (en inglés).

2 Alan, Malcolm S. *Place Branding*. Presentation at The Seventh International Conference on Urban Planning and Environment. Bangkok, January 2006, at: http://medinge.org/journal/wp-content/uploads/2007/08/place-branding_allan.pdf. p.5 (Alan, Malcom S. Imagen de marca de lugar. Presentación en la Séptima conferencia internacional de planificación urbana y medio ambiente)

A la hora de identificar y ubicar a las partes interesadas claves, [Malcolm Alan](#) (en inglés) identifica los sectores donde se necesita la representación y el compromiso de las mismas:

- El sector privado, incluidos los productores, desarrolladores, inversionistas y otros empleadores
- Los grupos de educación y cultura, incluidas las artes, patrimonio, escuelas y otras instituciones de capacitación
- El público, incluidos los individuos, grupos comunitarios y asociaciones
- El turismo
- Los gobiernos; por ejemplo, los departamentos relevantes y múltiples niveles

En dependencia de factores como el tiempo y los recursos disponibles, así como de la cultura y del idioma, se pueden utilizar varias herramientas y técnicas para facilitar el compromiso entre las partes interesadas, incluidas:

- Las entrevistas; por ejemplo, cara a cara, por teléfono, o por teleconferencia
- Grupos de centros de atención; por ejemplo, con representantes de un segmento de sus partes interesadas de destino
- Grupos de trabajo; por ejemplo, especializados, prácticos o de procesos de esquematización interactivos
- Cuestionarios y encuestas (impresos u online)
- Reuniones asamblearias
- Conferencias o foros de grupo; por ejemplo, visiones, búsquedas futuras, procesos de esquematización grupales

Lo que importa es que el compromiso sea genuino y desarrolle la confianza, lo que se demuestra mediante la intención del liderazgo de continuar. Los procesos utilizados deben estar basados en principios sólidos de compromiso público. Se deben equilibrar perspectivas diversas y representativas para crear una visión común y un sentido de pertenencia de la imagen de marca y el marketing comunitario, lo que conllevará a un compromiso más amplio, que debe inspirar a sus públicos mientras que las relaciones y sociedades que se establezcan, deberán brindar una base firme para la colaboración futura.

RECURSOS

Una matriz para mensajes puede resultar una herramienta poderosa para apoyar la creación de un material de marketing que sea significativo y relevante. La matriz conecta cada uno de los valores claves de su ciudad con el público con el cual usted quiere comunicarse, de manera que brinda al personal y a los defensores, un conjunto conciso, hecho a la medida, de frases que llegan al fondo de lo que distingue a su comunidad.

Para aprender a desarrollar su matriz para mensajes, vea este video educativo (en inglés), preparado por Kadie Ward de [Build Strong Cities](#).



BUENAS PRÁCTICAS



Los funcionarios de la ciudad, miembros de la comunidad y empresas locales en Dnipropetrovsk, Ucrania, trabajaron de conjunto para desarrollar una estrategia de inversiones y marketing. Para desarrollar un logotipo y una imagen de marca apropiada para su ciudad, este grupo de trabajo, estudió a profundidad varios enfoques para la promoción de inversiones entre las municipalidades ucranianas y canadienses. Sus miembros llegaron a la conclusión de que una estrategia de marketing sólo tendría éxito si reflejaba cómo los habitantes de Dnipropetrovsk percibían su propia ciudad. Lea cómo el proceso atrajo a los [ciudadanos locales](#) y [funcionarios de la ciudad](#) (en inglés).

En Colombia Británica, las Iniciativas de Golden Area: Servicios de desarrollo económico comunitario (Golden Area Initiatives – Community Economic Development Services en inglés) utilizaron un escenario creativo y divertido de planificación de actividades para captar el interés de las partes interesadas de la comunidad en la creación de su visión para la identidad de imagen de marca de la región y el futuro económico. La actividad se llamó “El juego del futuro” (The Future Game en inglés). Un taller de planificación de acción futura también ayudó a refinar esta visión y a presentar la estrategia de marketing de la región para atraer inversiones.

La región de Durham en Ontario lanzó un Proyecto llamado *El arte de la transición* (“[The Art of Transition](#)”) en inglés—una serie de foros y actividades en extremo exitosas donde “...pensadores innovadores de todas las facetas de la economía están invitados a conectar y generar nuevas ideas, fomentar asociaciones y recibir nuevas oportunidades para establecer una transición de la Región de Durham hacia una nueva economía creativa.”

Fred Morley, Vice presidente ejecutivo y Jefe economista para la Sociedad de Halifax (Greater Halifax Partnership en inglés) en Nueva Escocia, compartió parte del relato inspirador de su ciudad en el Fórum de Desarrollo económico local de FCMI en 2012, *Fortalecimiento del papel de los gobiernos locales en el DEL* (“Strengthening Local Governments Role in LED” en inglés). Morley se refirió a los principios y las prácticas que su ciudad desarrolló para establecer compromisos de gran escala entre los sectores público y privado, y entre sociedades, y el sentido de pertenencia, la gerencia para la renovación de la imagen de marca de Halifax, así como de las iniciativas de DEL mediante su modelo de Pirámide de sociedad y el Programa conector de Halifax (Halifax Connector Program en inglés). Vea su [video y presentación en PowerPoint](#) (en inglés).

BUENAS PRÁCTICAS

En 2012, como parte del desarrollo de la estrategia de marketing de su ciudad, la ciudad de Edmonton, Alberta, creó el gran [mapa de mensajes de Edmonton](#) (en inglés). Basado en la imagen de marca de la ciudad, el mapa sirvió para informar la declaración de posición y un proceso de determinación de los valores que ayudó a definir el mensaje de marketing de Edmonton. La Corporación de Desarrollo Económico de Edmonton, emprendió entonces un proceso de colaboración para desarrollar un plan, a gran escala, para el marketing y las actividades de comunicación externas e internas.

Mediante la cooperación con el Proyecto de DEL municipal que lleva a cabo FCM en Ucrania, la ciudad de Kryvyi Rih ahora tiene su propia imagen de marca, una que refleja la manera en que los residentes perciben la ciudad. No hace mucho, el logotipo que ellos desarrollaron se convirtió en la base de una campaña de desarrollo de imagen de marca de productos de la ciudad. Andriy Nahorni, miembro del grupo de trabajo y Director del Instituto de Kryvyi Rih para el desarrollo de la ciudad, explica: “En nuestra estrategia de marketing, existen dos elementos claves: posicionar a la ciudad y comunicarse para atraer inversiones. Y trabajamos en dos direcciones diferentes a la vez: presentar la ciudad en los niveles nacional e internacional y atraer a nuevas personas y empresas.” [Lea el artículo completo](#) (en inglés).

Otro ejemplo muy claro de cómo crear una imagen de marca sólida lo vemos en el estudio de caso de la [Ciudad de Regina](#).

8. DEFINIR LA ESTRATEGIA Y EL PLAN DE MARKETING

COMPETENCIAS CLAVES, FACTORES PARA EL ÉXITO, RECURSOS NECESARIOS

- Habilidad de utilizar el análisis y la investigación de mercado eficazmente para tomar decisiones y diseñar planes de acción
- Apertura a nuevas ideas y a ir más allá de los métodos de marketing tradicionales
- Transparencia y compromiso continuo de las partes interesadas

POSIBLES DESAFÍOS

- Ayudar a los funcionarios elegidos y a los planificadores de la ciudad que, con frecuencia, esperan resultados inmediatos; así como, ayudar a otras partes interesadas a comprender el valor de la inversión de tiempo y recursos
- Mantener el impulso y mantener la participación activa de las partes interesadas claves durante todo el periodo de planificación

Con una imagen de marca comunitaria sólida bien definida, la evolución de su plan y estrategia de imagen de marca y marketing comunitario significa poner la imagen de marca a funcionar. Su marca es un mensaje estratégico sobre lo que su comunidad puede ofrecer a los públicos destinatarios. Su estrategia de marketing para la imagen de marca establece sus objetivos, y su plan incluye los detalles de cómo va a promocionar su comunidad, por medio de la diferenciación y comunicación con su público sobre los valores de la comunidad y su riqueza única. Durante el desarrollo de su estrategia y su plan, sus públicos destinatarios necesitan ser siempre el centro de atención.

El marketing de marca comunitario para el DEL, generalmente se relaciona con:

- Atraer empresas e inversiones
- Atraer o retener talento o trabajadores especializados
- Atraer y desarrollar el turismo

RECURSOS

En 2013, mediante el Programa de FCM para el Desarrollo económico local del Caribe (CARILED por sus siglas en inglés), se llevaron a cabo una serie de misiones de varias comunidades socias para brindar apoyo en el análisis del lugar, el desarrollo de imagen de marca y el desarrollo de planes de negocios y de marketing. Los informes de la misión resumen las principales actividades realizadas, resultados claves, observaciones y recomendaciones de próximos pasos generados para:

- Plan de negocios y de marketing: Programa de renovación del parque BLT en [Belice](#) (en inglés)
- Plan de negocios y de marketing: Distrito de Point Fortin en [Trinidad y Tobago](#) (en inglés)
- Plan de negocios y de marketing: Proyecto Renacimiento de la cruz en [Trinidad y Tobago](#) (en inglés)

Se deben definir los principios de marketing de marca para delinear las decisiones relacionadas con las acciones, programas, inversiones y comunicaciones correctas, necesarias para atraer a diversos públicos destinatarios. Estos principios incluyen:

- **Comprender a su público destinatario.** ¿Quién busca lo que usted puede ofrecer? ¿Cuáles son sus necesidades e intereses?
- **Identificar sus valores.** ¿Cuáles son los valores físicos, culturales, humanos y económicos, ventajas y potenciales que pueden atraer a su público? Algunos valores típicos incluyen el lugar, la infraestructura para el transporte, la fuerza laboral, el costo de hacer negocios (incluidos los sistemas ventajosos de impuestos y de regulación), la capacidad para la investigación y la calidad de vida.
- **Describir a la competencia.** ¿Quiénes son y cómo se comparan?
- **Definir su ventaja competitiva.** ¿Qué diferencia a su comunidad de esos competidores?

Su estrategia de marketing para la imagen de marca y su plan de implementación necesitan ser minuciosos y sólidos, con la inclusión de los costos, los horarios, las comunicaciones, los programas, campañas y otras actividades que ayuden a elevar el perfil. Necesitan estar integrados con sus esfuerzos generales de DEL, y deben incluir un sistema para la gerencia de la imagen de marca y para el monitoreo y evaluación de los resultados. Se deben planificar con una visión de diez años o más. Dado que el desarrollo de imagen de marca y marketing comunitario implica el cambio o la creación de nuevas percepciones sobre su comunidad, la estrategia y el plan deberán promocionarse internamente, es decir, para públicos destinatarios dentro de los departamentos municipales y de la comunidad; también deberán promocionarse externamente, es decir, para llegar a los públicos destinatarios identificados más allá de su comunidad. El marketing interno y externo se presenta con más detalles en la Sección 9.

La mejor manera de asegurar la solidez de la estrategia y el éxito de la implementación es mediante la continua participación y el aporte de ideas de aquellos que ayudaron a definir la imagen de marca, y que tienen un papel que desempeñar durante la implementación del plan y la creación de un mayor sentido de pertenencia y reconocimiento de la imagen de marca. Estas partes interesadas pueden brindar una perspectiva y análisis importantes para el trabajo en los varios principios de marketing.

En dependencia del tamaño y la complejidad de su comunidad, el proceso para definir su estrategia de marketing puede demorar entre cuatro y seis meses, o más. El liderazgo, por lo general, lo ofrece un equipo de gerencia de imagen de marca. Se deben utilizar varios procesos para profundizar el compromiso de las partes interesadas claves y permitir que trabajen, con eficacia en sociedad, y ayuden así a conformar la estrategia y el plan.



En 2013, en un taller con los socios ucranianos de FCM, Kerri King, el Gerente de turismo para la Municipalidad regional de Durham demostró mediante el ejemplo de Winnipeg, Manitoba, cómo una comunidad puede promocionar su imagen de marca y sus valores para atraer el turismo. Revise sus presentaciones en PowerPoint sobre [Desarrollo del turismo y Tendencias de marketing y promoción](#). Para ver un ejemplo de cómo utilizar el deporte para el desarrollo del turismo, vea su presentación [El Deporte en Durham: juegue en la región](#). (en inglés)

9. IMPLEMENTACIÓN DE MARKETING Y PUESTA EN PRÁCTICA DE LAS CAMPAÑAS

COMPETENCIAS CLAVES, FACTORES PARA EL ÉXITO, RECURSOS NECESARIOS

- Estrategias claras para el marketing interno y externos, valorando a ambos
- Amplia movilización y apoyo de los socios de la comunidad y de los defensores de la imagen de marca
- Apertura a probar diferentes tecnologías y enfoques de marketing
- Inclusión, sin falta, de un poco de diversión en el proceso
- Participación y apoyo continuo de la comunidad (cumplimiento de la promesa de la marca)

POSIBLES DESAFÍOS

- Garantizar el presupuesto y la capacidad adecuados para la implementación
- Asegurar los expertos apropiados
- Mantener la gerencia del proceso, a la vez que se alcanza y se mantiene el impulso
- Mantener el objetivo del proceso para asegurar el mayor retorno de inversión posible

Con frecuencia, cuando pensamos en marketing, el objetivo fundamental es llegar a los públicos destinatarios más allá de su comunidad, tales como las nuevas empresas, inversionistas y turistas que usted desea atraer. Sin embargo, dentro del marketing de imagen de marca comunitaria y para ejecutar las diferentes campañas para promocionar su comunidad, es importante centrarse tanto desde el punto de vista interno, en la población de su comunidad como, desde el punto de vista externo, en los destinatarios regionales, nacionales e internacionales, identificados en su plan de marketing.

Internamente, el marketing de imagen de marca tiene como objetivo generar una amplia participación de la comunidad, lo cual ayuda a cumplir la promesa de su imagen de marca. La oficina municipal y su personal están en el centro de los esfuerzos de marketing interno. El personal, en la mayoría de los casos, se encargará de manejar gran parte de las comunicaciones con respecto al marketing de la imagen de marca. Ellos desempeñan un papel fundamental, dado que tienen contacto regular y directo con los miembros de la comunidad.

Como grupo interesado único, y actores claves y socios en la implementación del plan de marketing de DEL de su comunidad, el personal de la ciudad debe mostrar un sentido de pertenencia de la imagen de marca y de los valores centrales de la misma. Sus actitudes y comportamiento a la hora de lidiar con los

destinatarios internos y externos necesitan reflejar los mensajes fundamentales de la imagen de marca. Desarrollar el interés y el compromiso del personal de la ciudad como embajadores de la identidad de imagen de marca de su comunidad, requiere mantenerlos informados y comprometidos con el desarrollo y la implementación de la imagen de marca. La comunicación eficaz con, y entre, el personal de la ciudad, así como su capacitación en cuestiones relacionadas con la imagen de marca, son factores importantes para el éxito. Un factor crucial para la motivación es el ejemplo presentado por el liderazgo municipal. Su interés en la imagen de marca y en su promoción, significa la validación del papel del personal municipal en los esfuerzos para desarrollar la imagen de marca. También es importante que haya un poco de diversión para lograr que el personal de la ciudad se mantenga emocionado y comprometido.

El próximo nivel de marketing interno se relaciona con el entusiasmo y la participación de la comunidad. El objetivo principal es poner en práctica estrategias y procesos para: fomentar y expandir el compromiso de los defensores de industria, desarrollar el reconocimiento y el orgullo de la imagen de marca, mejorar las relaciones de las asociaciones, las actividades de promoción y de colaboración entre sectores, y llamar la atención de los medios de comunicación y su cobertura. Recuerde que sus diversos ciudadanos son los comunicadores primarios de su imagen de marca comunitaria, y también los que mejor pueden atraer a los inversionistas claves, fuertemente liderados por los defensores de imagen de marca y los principales influyentes.

Para mantener los esfuerzos internos y externos, el primer resultado del plan de implementación de marketing es, por lo general, un manual o un grupo de herramientas para la imagen de marca comunitaria. Este manual debe ser de fácil acceso y uso para que los socios de la comunidad y los defensores de la imagen de marca, puedan utilizar y promocionar la imagen de marca comunitaria. El grupo de herramientas identifica un amplio rango de medios de comunicación y actividades para dirigirse a diferentes públicos. Es un paquete abarcador de mensajes claves, lemas, descriptores, hechos y estadísticas, junto con medios visuales, incluyendo logotipos y otros elementos visuales de la imagen de marca.

Los clientes son siempre el centro de atención del marketing. En la economía global, los clientes compran de manera activa e inteligente. Si van a participar en su imagen de marca comunitaria, usted necesita comunicarse con ellos, y ellos necesitan ver con claridad y facilidad lo que usted tiene que ofrecer. Para esto, se necesita identificar una variedad de medios de comunicación, desarrollados y utilizados con eficacia para asegurar un mensaje sólido y consistente. Esto resulta crucial para una gerencia efectiva de la imagen de marca.

Por último, las estrategias y plataformas en línea pueden desempeñar un papel importante para promover su imagen de marca comunitaria. Las nuevas tecnologías y estrategias de marketing social ofrecen valiosas opciones para alcanzar sus destinatarios y contar la historia de su comunidad. No dude en utilizar estas influencias para apoyar las promociones y el desarrollo comunitario.

RESSOURCES

Para aprender a desarrollar las campañas de su comunidad, vea este abarcador video educativo, preparado por Kadie Ward de [Build Strong Cities](#). El video trata los siguientes temas:

1. Principios y medio para marketing
2. Plan de marketing (comienza en el minuto 11)
3. Campaña de promoción y tipos de anuncios (comienza en el minuto 15.45)
4. Pasos para diseñar una campaña (comienza en el minuto 28.58)
5. Plataformas para la promoción (comienza en el minuto 36.19)
6. Buena estructura para los anuncios (comienza en el minuto 43.21)
7. Ejecutar y evaluar la campaña (comienza en el minuto 49.31)



BUENAS PRÁCTICAS



El lanzamiento de la campaña de Londres, Ontario, “Londres de Canadá”, es un buen ejemplo de cómo asociarse con los medios de comunicación (en inglés) y ayudó tanto al marketing interno como externo, a elevar el perfil de la nueva imagen de marca de la ciudad.

Un sitio web atractivo y fácil de navegar es un frente importante de una comunidad y un medio para promocionar su imagen de marca a varios públicos. El sitio web de la ciudad de Regina (en inglés) es un buen ejemplo. La ciudad de Lyon (en inglés), en Francia, también tiene un sitio web realmente atractivo, dirigido a varios públicos.

Como parte de un cambio total de imagen de marca, Hamilton, Ontario, produjo un video (en inglés) ganador de premio, para promover su identidad como “Ciudad ambiciosa.” Londres, Ontario, también produjo varios videos que pueden tomarse de ejemplo, y formaron parte de sus campañas “Hoy y esta noche en Londres, Canadá (Today Tonight in London Canada, en inglés) y Amo a Londres, Canadá 2013 (Love London Canada 2013, en inglés).

¿Le preocupa tener presupuesto suficiente para promocionar la imagen de marca de su comunidad? El evento de vendedores de comida en Hamilton, que se celebra dos veces al año y se conoce como “Sew Hungry” (en inglés), aprovechó, con inteligencia, el bajo costo de los medios sociales de comunicación para promover la imagen de marca de la ciudad como “Ciudad ambiciosa”, asimismo, reafirmó la economía local, aumentó la conciencia, y aseguró una amplia participación en un evento divertido.

Una forma de marketing en línea que está ganando en popularidad, es compartir historias y hacer que los ciudadanos brinden un lado humano a la intensidad de la comunidad y sus valores, mediante la promoción de los beneficios de invertir, vivir, trabajar y visitar. Un ejemplo es una plataforma de video (en inglés) en línea que ha sido desarrollado en Edmonton, Alberta.

RECURSOS

Para ver un ejemplo de un grupo de herramientas de marketing, consulte Birmingham (en inglés), Inglaterra.

10. MEDIR EL ÉXITO

COMPETENCIAS CLAVES, FACTORES PARA EL ÉXITO, RECURSOS NECESARIOS

- Integrar un marco claro de monitoreo y evaluación en la estrategia y en el plan de desarrollo de imagen de marca y marketing
- Mantener el proceso fácil de desarrollar y asegurar su completamiento
- Utilizar datos para informar los esfuerzos continuos de marketing
- Disposición al cambio y adaptación de la estrategia de ser necesario

POSIBLES DESAFÍOS

- Recopilación de datos de diversas fuentes en la comunidad
- Capacidad de implementación a largo plazo
- Incapacidad de las altas esferas del gobierno local de priorizar las actividades de monitoreo

No se debe subestimar la importancia de monitorear y evaluar el éxito de sus esfuerzos de desarrollo de imagen de marca y marketing comunitario. Como parte del desarrollo de su estrategia de marketing y su plan de acción, los socios de su comunidad pueden ayudar a desarrollar las guías para medir los resultados del éxito, que se pueden utilizar en sectores e industrias.

Es importante tener una visión a largo plazo al desarrollar el marco de evaluación y monitoreo. Lo más importante son los resultados sostenidos a largo plazo, derivados de su estrategia general de DEL. Probablemente usted debe recopilar los datos acerca de lo que cambió, qué progreso económico y de calidad de vida se logró como resultado de sus nuevos esfuerzos para el desarrollo de identidad de marca y marketing de lugar. Las cifras son importantes, así como también lo son las historias de su personal municipal, sus ciudadanos, y las de inversionistas y nuevos socios que decidan convertir su comunidad en hogar: estas historias pueden tener un tremendo valor cuando se trata de futuros esfuerzos de marketing.

A pesar de que hablamos de un objetivo a largo plazo, dar seguimiento y medir los resultados a corto plazo, relacionados con el alcance de sus estrategias de marketing, tales como las búsquedas en la web y la cobertura de los medios de comunicación, mediante encuestas realizadas antes y después de la campaña, también puede brindar información valiosa e interesante. Ya sea positiva o negativa. Esta información se debe analizar para aprender lecciones para la futura planificación y toma de decisiones.

Capturar e informar los éxitos ayudará a despertar el entusiasmo y el compromiso de los socios y de las partes interesadas de la comunidad.

11. CONCLUSIONES

Esperamos que este módulo de aprendizaje le haya sido útil. Como parte del apoyo al trabajo de los miembros y socios de FCM en el mundo, agradecemos sus sugerencias sobre cualquier referencia relevante, estudios de caso, modelos y herramientas que usted considere que serán de utilidad si se incluyen en el módulo.

Por favor, envíe sus sugerencias a fcminternational@fcm.ca.

12. OTROS RECURSOS DE APRENDIZAJE

SOBRE EL DESARROLLO Y GERENCIA DE IMAGEN DE MARCA COMUNITARIA

Ashworth, Gregory and Mihalís Kavaratzis (eds). *Towards Effective Place Brand Management; Branding European Cities and Regions (Hacia la gerencia eficaz de la imagen de marca de lugar; el desarrollo de imagen de marca en ciudades y regiones europeas)* Edward Elgar Publishing Limited, Cheltenham, UK, 2010.

Anholt, Simon. *Competitive Identity: The New Brand Management for Nations, Cities and Regions (Identidad competitiva: la nueva gerencia de imagen de marca para naciones, ciudades y regiones)*. Palgrave Macmillan, Nueva York, NY, 2007.

Anholt, Simon. *Some Important Distinctions in Place Branding (Algunas distinciones importantes en el desarrollo de imagen de marca de lugar)*. Palgrave Macmillan, Nueva York, NY, 2004.

Eurocities. *A Shared Vision on Community Branding in Europe (Ciudades europeas: una visión acerca del desarrollo de imagen de marca comunitaria en Europa)*. Bruselas, 2010..

European Institute for Brand Management. (Instituto europeo para la gerencia de imagen de marca)

Palgrave's *Journal of Place Branding and Public Diplomacy (Boletín de desarrollo de imagen de marca de lugar y diplomacia pública de Palgrave)*

SOBRE EL COMPROMISO DE LA COMUNIDAD Y LAS PARTES INTERESADAS

Federación de municipalidades canadienses. *Local Government Participatory Practices Manual: A Tool kit to Support Public Participation in Municipal Decision Making (Manual de prácticas participativas del gobierno local: herramientas para apoyar la participación pública en la toma de decisiones municipales)*. 2007.

Morris, Jonathan and Farid Baddache. *Back to Basics: How to Make Stakeholder Engagement Meaningful for Your Company (De vuelta a la base: como hacer que el compromiso de las partes interesadas sea significativo para su compañía)*. BSR International, 2012.

SELECCIÓN DE ESTUDIOS DE CASOS Y LECCIONES APRENDIDAS

City of Amsterdam. *The Making of... the city marketing of Amsterdam (Cómo se hizo... el marketing de la ciudad de Ámsterdam)*. Ámsterdam, 2004.

Paschou, Eleni y Theodore Metaxas. *Branding of Stockholm (Desarrollo de imagen de marca en Estocolmo)*. Universidad de Thessaly, Departamento de Planificación y desarrollo regional y departamento de economía, 2013.

